

城市商业银行新一轮改革浅探

吴亮

摘要：城市商业银行已经成为地方金融的主力军，科学地为城市商业银行的新一轮改革确定方向，有利于城市商业银行的稳健经营和可持续发展。本文在对城市商业银行的经营优势、存在的问题和所面临的外部环境进行分析的基础上，从经营意识、股权改革、业务发展和管理改革4个方面为城市商业银行的新一轮改革确定了方向。

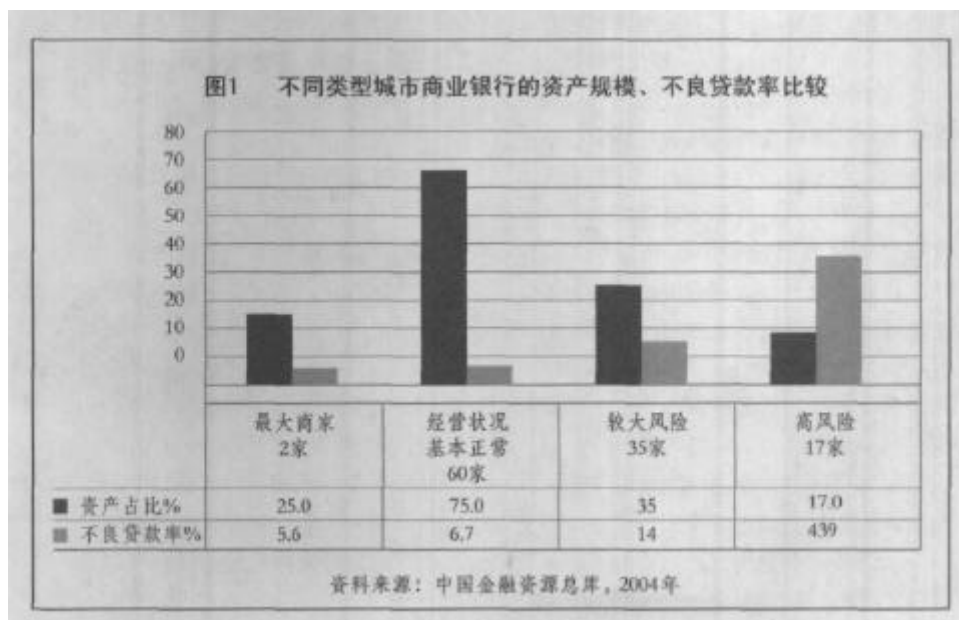
关键词：城市商业银行；新一轮改革

随着国有商业银行的股改上市、股份制银行的迅速发展和外资银行的激烈竞争，城市商业银行面临着巨大的挑战，并且注定会有轰轰烈烈的新一轮改革。如果把1995年的“城市信用社改造为城市商业银行”视为中国城市商业银行发展史上的“第一次革命”，那么即将展开的新一轮改革可以视为城市商业银行的“第二次革命”。因此，根据城市商业银行的经营优势、存在的问题和所面临的外部环境，正确地为城市商业银行的“第二次革命”确定方向，具有十分重要的现实意义。

一、确定城市商业银行新一轮改革方向的主要依据

1、城市商业银行的经营优势。城市商业银行的经营优势主要有3个方面：一是具有相对完善的现代企业制度和灵活、方便、快捷的一级法人体制；二是与中小企业、市民和地方经济的关系密切，并且在市民中具有良好的信誉；三是办事效率高，对市场反应灵敏，决策链较短。

2、城市商业银行存在的问题。城市商业银行存在的问题主要有：不良资产比率较高（见图1）；资本金严重不足，截止2004年6月底，平均资本充足率仅为6.79%；



潜在的非信贷类资产损失严重；经营区域仅限于其所在的城市，发展速度、质量完全受制于地方经济的发展状况；虽然机构数目较多，但是规模较小，总资产和总负债在银行同业中的份额较低（见表1和表2），抗风险能力较差；引进人才慢，工作人员业务素质较低；市场服务定位不明确；制度建设落后于业务发展需要，公司治理结构不完善，内部控制较为松散；业务手段单一，局限于传统的存、贷款业务，中间业务量较少；产品创新能力不足，对外依赖性强；大多数城市商业银行没有树立起新的良好的金融企业形象，在老百姓的心目中还只是以前的信用社。

3、城市商业银行所面临的外部环境。城市商业银行所面临的外部环境主要有：国有商业银行股份制改革初见成效，他们在资金、人才和网点上的优势，给城市商业银行的发展造成了巨大的压力。同时，国有商业银行从经济欠发达的县城地区收缩，这为城市商业银行向县城延伸腾出了空间；11家股份制商业银行在过去经营上的一路领先及以后的开拓创新是威胁城市商业银行生存的第二股力量；随着2006年的到来，外资银行入境的速度正在加快，他们的资金实力和管理经验是城市商业银行所无法比拟的，这意味着城市商业银行面临着第三股严峻的挑战；国内新一轮宏观经济增长迅速展开，为城市商业银行提供了一个良好的发展环境；投资渠道和投资主体趋于多元化，证券市场成为企业重要的融资场所，这会对城市商业银行的贷款市场份额造成影响；随着人均可支配收入的提高和金融创新的不断发展，居民对金融资产选择开始多样化，积累资金分布逐渐分散化，这对于主要依靠传统存贷款业务的城市商业银行无疑是一个沉重的打击；城市商业银行是货币市场的资金净拆入方，一遇银根紧缩就会减少利润。2004年，中国人民银行推出了差别存款准备金制度，调控矛头直指资本充足率低下、盲目发展贷款业务的中小银行。这意味着，当银根紧缩时，城市商业银行所受的影响

表1 2003年银行业金融机构境内总资产与总负债

	总资产 (亿元)	比重 (%)	总负债 (亿元)	比重 (%)
金融机构合计	276394.5	100.0	265741.0	100.0
政策性银行	21247.0	7.7	20290.5	7.6
国有商业银行	151940.6	55.0	145762.0	54.9
股份制商业银行	38169.7	13.8	36831.0	13.9
城市商业银行	14621.7	5.3	14122.5	5.3
农村商业银行	384.8	0.1	380.1	0.1

资料来源：中国银监会官方网站，2004

表2 2004年城市商业银行前三季度季末主要指标（单位：亿元、%）

2004年	第一季度	第二季度	第三季度
总资产	14605.9	15278.0	15711.2
比上年同期增长率	25.4	18.1	16.8
占银行业金融机构比例	5.1	5.1	5.2
总负债	14094.2	14750.0	15173.3
比上年同期增长率	25.7	18.2	16.9
占银行业金融机构比例	5.1	5.1	5.2

资料来源：中国银监会官方网站，2004

将会很大，金融监管越来越严厉，金融监管从以前的法律规范监管转向维护债权人利益等全方位监管。前不久，银监会发布了《城市商业银行监管与发展纲要》，确立了今后一个时期城市商业银行监管工作和改革发展的思路、重点和目标。

二、关于城市商业银行新一轮改革方向的展望

基于以上分析，结合近期银监会所发布的《城市商业银行监管与发展纲要》，笔者认为城市商业银行的新一轮改革的总体方向应该是：各城市商业银行应该根据实际情况和区域经济发展趋势，选择适当的发展模式，整合现有的资源，在政府的指导下按照市场规则和自愿原则联合重组，综合化解历史风险，提高整体发展水平和市场竞争力，把自己办成多功能、综合性、可持续发展，集中各金融机构优势的现代金融企业。具体而言，主要有以下几方面：

（一）城市商业银行经营意识改革的方向

1、城市商业银行的服务定位应该明确。很多城市商业银行还在与国有银行和股份制银行争抢大客户、大项目，还不能给中小企业和市民提供全方位的优质服务。笔者认为城市商业银行是“市民的银行”，其主要作用是服务地方经济、当地中小企业和城市居民。城市商业银行要坚持这一经营方向，不断开发出符合市场需求的新产品，加强对地方经济建设和中小企业的支持力度，为城市居民提供更优质的金融服务。

2、城市商业银行要塑造良好的金融企业形象。金融企业形象是社会公众对金融企业的一般认定和整体评价，是现代最有价值、最有号召力的无形资产和效益源泉。因此，城市商业银行应大力打造有自身特色的企业文化，向公众展示其特有的经营形象、市场形象、管理形象和社会形象等。

3、城市商业银行的经营要有长远目标。银行不同于一般企业。从长远

看, 银行的预期回报率比较稳定。而有的银行股东却见利就分, 不愿核销坏帐和拨足准备金。这种“寅吃卯粮”的现象导致银行每股股份的不断缩水, 最终有可能导致破产。因此, 只有通过稳健经营, 城市商业银行股份的每股市值和转让价格才会稳步上升。

(二) 城市商业银行股权改革的方向

1、城市商业银行可以增资扩股, 引入境外的战略投资者和民间资本。国内的事实证明, 在目前的情况下, 商业银行内部自主进行的渐进式改革往往会碰到巨大阻力, 难以在短期内完成, 通过引入外资和民间资本参股, 借助外力推动, 进而展开一系列的改革则是解决这一问题的行之有效的办法。城市商业银行通过这一措施可以在短期内取得以下突破: (1) 可以建立完善的公司治理结构和健全的市场化运行机制; (2) 补充资本金。另外, 城市商业银行通过引进外资还可以取得国外先进的管理经验、管理技术和公司制度, 学习国外同业产品, 加快产品创新步伐。但是, 城市商业银行也要小心外资的投机心理和短期行为。

2、规模大、效益好的城市商业银行可以申请上市。上市可以帮助城市商业银行补充资本金和完善公司治理结构。经过 2004 年股市的先扬后抑, 证监会表示将在 2005 年加大力度全面落实“国九条”, 这意味着股市将进一步走好。已上市的城市商业银行也在股市中表现良好。这些都为城市商业银行上市创造了条件。

3、城市商业银行可以进行战略性重组和联合。城市商业银行的规模越大, 资源的利用效率越高, 抗风险能力越强。做大城市商业银行的重要渠道是战略性重组和联合。重组和联合的模式主要有以下几种: (1) 规模较大、效益较好的城市商业银行跨地区参股兼并规模较小、效益较差的城市商业银行, 整合城市商业银行系统的资源; (2) 让国有银行和股份制银行参股城市商业银行, 使城市商业银行有大银行作后盾, 增强了实力并树立了良好信誉;

(3) 成立区域金融控股公司来控股区域内的各大城市商业银行, 各大城市商业银行在集团总部的指导和协调下开展技术和业务联合; (4) 可以将同一行政区域内的城市商业银行重组为一家省级地方性城市商业银行。

(三) 城市商业银行业务发展的方向

1、城市商业银行应积极开办外汇业务。在金融一体化, 本外币一体化的趋势下, 外汇业务成为了国内金融机构的主体业务之一, 而开办外汇业务的城市商业银行却很少。因此, 城市商业银行应多管齐下大力发展外汇业务:

(1) 要把开办外汇业务作为一项战略来抓, 加强与国外商业银行的联系与合作; (2) 大力培养和储备外汇管理方面的专业人才; (3) 积极地推进外资参股城市商业银行, 借鉴外资银行在经营外汇业务上的优势。

2、城市商业银行应加强业务创新, 形成自己的核心产品和核心业务。城市商业银行有了自己的核心产品和核心业务后, 才能在激烈的竞争中立于不败之地。因此, 城市商业银行除了做好传统的存贷款业务以外, 还要形成有自身特色的金融产品: (1) 积极发展网络银行业务, 网络银行的竞争力在于低成本与个性化的服务能力, 网络银行将使城市商业银行的核心竞争力从规模转向技术和服务能力; (2) 大力发展在同业中份额较低的中间业务, 提高资产运用的潜质和质量; (3) 大力发展私人银行业务和与资本市场有关的综合化银行业务, 开拓新的创新空间; (4) 开办个人消费信贷、助学贷款、股票质押贷款以及贴现、再贴现、转贴现和票据承兑汇票等业务。

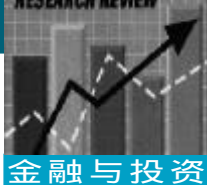
3、城市商业银行应加快全国结算网络的建设。城市商业银行的清算中心虽然已经成立, 但是其全国的结算网络系统还没有形成, 其资金清算速度也比其他行慢, 严重导致了客户的流失和加大了业务拓展的难度。笔者认为解决网络建设问题的措施主要有: (1) 引进先进技术, 结合自身优势, 加快城市商业银行自身网络建设, 争取在 2006 年

外资银行全面进入中国前, 形成功能全面的、先进的和具有自身特色的网络; (2) 城市商业银行可选择结算系统较为健全的国有商业银行作为其依附行。

4、城市商业银行要采取科技兴行的战略, 加大科技投入。目前, 城市商业银行的科技力量较为薄弱, 科技人员素质较低, 技术支持较落后。而电子信息技术又是城市商业银行技术创新的基础, 是城市商业银行发展的源动力。城市商业银行应该成立科技服务中心, 加大科技研发的力度, 加强科技人才的培养, 努力提高金融产品的科技含量, 尽早建立科技化的服务体系。

5、城市商业银行应加强对外合作。在经济全球化和金融全球化的环境下, 银行的跨国和跨区经营直接导致了银行业竞争的加剧。另外, 科技的迅猛发展使得银行业产品创新加快。但是, 城市商业银行的规模小, 资金、技术、人才缺乏, 产品创新的步伐相对较慢。面对着这两大挑战, 城市商业银行应该更加积极地开展对外合作。从合作对象来看, 除了城市商业银行之间的合作以外, 城市商业银行还可以加强同外资银行、股份制银行、非银行金融机构、银联以及政府机关等的合作。从合作方式看, 除了传统的业务合作方式之外, 双方还可以通过成立联盟、组建运作中心等形式展开合作。从合作的范围看, 城市商业银行可以开展全面性合作, 除了传统的银团贷款、资金清算、代理等业务的合作以外, 还可以涉及到银行的各项业务和新产品开发。

6、城市商业银行应该争取跨区域发展。城市商业银行自成立之初以来, 经营范围一直被限制在单一城市, 这种地域限制不利于城市商业银行分散风险和化解金融风险, 不利于金融资源的最优配置和创造公平竞争的金融环境, 不利于业务创新和产品创新。因此, 城市商业银行可以通过相互参股、控股、交叉持股、兼并收购、设立分支机构等形式来实现跨区域经营进而克服地域限制产生的缺陷。但是, 城市商业银行的跨区域经营要遵循自愿和市场的原则, 不



能有很强的政府行政干预色彩。

(四)城市商业银行管理改革的方向

1、城市商业银行应加强公司治理结构的建设。完善的治理结构是保证银行实现长期稳健发展的重要条件,也是银行实现运作机制健全、经营目标明确和财务状况良好的前提。然而,我国的大多数城市商业银行存在着治理结构方面的缺陷,主要表现在内部人控制现象较为严重、关联交易问题较为突出和董事会职能弱化等方面。笔者认为改革的措施主要有:(1)引入独立董事制度,减轻内部人控制带来的问题;(2)完善董事会科学决策的工作机制;(3)优化董事会成员的专业结构、知识结构、年龄结构、人数结构,严格董事的准入条件;(4)妥善处理所有权与经营权分离产生的委托代理问题;(5)通过引入境外战略投资者,加强内部监督和制约。

2、城市商业银行应加强和完善内部控制机制。良好的内控机制是城市商业银行提高抗风险能力、实现可持续发展的关键。因此,城市商业银行应端正经营观念,实现规范经营,不断完善内控制度体系,做到决策科学化,加快与国际商业银行的管理规则接轨。

3、城市商业银行要加强自身的信息披露。城市商业银行向公众披露信息可以使公众加强对城市商业银行经营的约束。另外,经营状况良好的城市商业银行通过信息披露实际上是起到了广告宣传的作用。因此,经营好的城市商业银行应自觉向公众披露信息,增加自己的社会公信度和潜在的业务发展机会。经营一般或资产质量有些问题的城市商业银行应该把披露的问题作为压力和动力,抓紧时间妥善解决问题。

4、城市商业银行要妥善处理不良资产问题。不良资产率高一直是城市商业银行存在的主要问题。解决不良资产是城市商业银行化解金融风险,实现可持续发展的关键。因此,城市商业银行应该通过寻求债务重组,或成立自己的资产管理公司,或增资扩股,或资产打包处置,或与债权人协商削债等等积极处置不良资产。

5、城市商业银行应提高员工队伍的业务素质。城市商业银行的员工人数多,但却素质低,结构也不太合理。而高素质的人才城市商业银行最宝贵、最具决定意义的财富,也是形成金融创新与服务的动力。因此,城市商业银行要建立起以人才教育途径、引进途径、

政策途径、借鉴途径、组合途径和竞争途径为主的多渠道、多方式的人才培养机制,造就一批具有强烈的市场意识并且熟悉现代金融业务的专业人才。

参考文献:

- 1、韩东升:“城市商业银行信息披露探索”.[J].《经济问题》,2004(5)。
- 2、夏斌:“面临严峻挑战的城市商业银行”.[J].《南方金融》,2004(5)。
- 3、黄文灼:“城市商业银行的人才培训战略”.[J].《中国金融》,2003(11)。
- 4、阎冰竹:“城市商业银行企业文化建设的思考与探索”.[J].《中国金融》,2003(21)。
- 5、阎冰竹:“城市商业银行发展道路的探索与实践”.[M].北京:中国金融出版社,2000。
- 6、John Hawkins and Dubravko Mihaljek, 2002, The Banking Industry in the Emerging Market Economies: Competition, Consolidation and Systemic Stability—an Overview. NBER paper.

(作者单位:厦门大学金融系)

责任编辑:雨露

